ترنيمة الإدارة العليا
TONE at the TOP®
POWERED BY
The Institute of Internal Auditors
AUDIT EXECUTIVE CENTER®

العدد 90 | ديسمبر 2018

تُقدم للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجان التدقيق معلومات موجزة عن مواضيع تتعلق بالحوكمة.

إعداد موازنة وظيفة التدقيق الداخلي: ما المقدار الكافي ؟

تتمثل إحدى السمات المميزة لوظيفة التدقيق الداخلي الناجحة في أن تكون هذه الوظيفة مزودة بالموارد المناسبة. إذ يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي "ملائمة وكافية وتُستخدم بفاعلية لتنفيذ الخطة المعتمدة"، وذلك وفقًا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين. كما أن أعضاء المجلس ولجنة التدقيق مسؤولون كذلك عن اعتماد المستوى المناسب من الموارد. ومع ذلك لا توجد صيغة مبسطة لإعداد موازنة التدقيق الداخلي.

لا يمكنك تحديد الموازنة المثلى للسنة المقبلة بمجرد إضافة عامل تضخم إلى أرقام السنة الماضية — حتى لو كانت موازنة السنة الماضية مثالية. ولا تنسَ أنه لو كانت وظيفة التدقيق الداخلي مزودة بالموارد الكافية في السابق، فإن توصيات التدقيق المتعلقة بتحسين الضوابط الرقابية قد تقلل بالفعل من الحاجة إلى إدراج عمليات تدقيق معينة في موازنة هذه السنة. وعلى العكس فيما لو كانت الموازنة منخفضة للغاية في الماضي، فلن يؤدي تكرار هذا الخطأ إلا إلى تفاقم المشكلة. وقد يكون هناك حاجة أكثر من أي وقت مضى لجدول زمني محكم للتدقيق في السنة المقبلة.

كما أن إعداد موازنة التدقيق الداخلي على أساس المبالغ التي تُنفق في منشآت مماثلة لن يجدي نفعًا أيضًا. فإذا قارنت موازنات التدقيق الداخلي في شركات ذات حجم مماثل في المجال نفسه، فقد تجد حجم إحدى الموازنات أضعاف حجم موازنةٍ أخرى. وقد تبدو تلك الشركات ذات الحجم المماثل متشابهة تمامًا ظاهريًا، ولكنها قد تختلف كليًا في ضوابطها الداخلية وقد يكون لإحداها برنامج إدارة مخاطر، بينما لا يوجد ذلك لدى شركة أخرى. وقد تعتمد إحداها على عمليات يدوية بينما تستعين أخرى بوسائل آلية. وثمة ما قد يؤثر كالكفاءة والصحة والسلامة والتكنولوجيا والامتثال القانوني ومجموعة من القضايا الأخرى تؤثر على الشركتين بطرق مختلفة. لذلك وعلى الرغم من أن كلتا الشركتين ستستفيد من مهنة التدقيق الداخلي، فإن إنفاق المبالغ نفسها على التدقيق الداخلي أمر يجانب الصواب على الأغلب.

ومع أنه لا توجد صيغة مبسطة لتحديد موازنة التدقيق الداخلي، ثمة نهج يمكن أن تتبعه كل من لجان التدقيق والإدارة التنفيذية وقسم التدقيق لتقرير ما إن كانت موازنة التدقيق الداخلي ملائمة للمنشأة. وباتباع هذه الخطوات، يمكن التأكد من أن موازنة التدقيق الداخلي ستكون على الأرجح مناسبة في كل مرة.

1. تحديد مجتمع نشاط التدقيق

ابدأ بتحديد مجتمع نشاط التدقيق، والذي يتكون من "الكيانات الخاضعة للتدقيق" المتباينة التي تشمل مجتمعةً كل جزء من المنشأة — كافة الإدارات والأقسام والأنظمة والعمليات والشركات التابعة والبرامج والأنشطة والحسابات أيضًا. فإن اتضح أن بالإمكان تدقيقها، فيجب أن تُدرَج في مجتمع نشاط التدقيق على أنها كيان خاضع للتدقيق، حتى إن لم توجد خطة لإجراء تدقيق له في السنة القادمة. فالمغزى هنا ضمان ألا يتم إغفال أي شيء.

تحدد كل شركة مجتمع نشاط التدقيق الخاص بها بطريقة مختلفة بناءً على حجم عمليات التدقيق ونطاقها. وقد تُجري إحدى المنشآت تدقيقًا لدورة المبيعات، فتجمع بين المبيعات وحسابات الذمم المدينة والمقبوضات النقدية في عملية تدقيق واحدة. ولذلك ستكون دورة المبيعات كيانًا خاضعًا للتدقيق في مجتمع نشاط التدقيق. وقد تقوم منشأة أخرى بعمليات تدقيق مستقلة لكل من المبيعات وحسابات الذمم المدينة والمقبوضات النقدية، بحيث يتم إدراج كل من هذه العمليات على أنها كيانات خاضعة للتدقيق كل على حدة. في حين قد تنفذ منشأة ثالثة عمليات تدقيق حسب الموقع أو قد تجري عمليات تدقيق مستقلة لمختلف



خطوط الإنتاج. وستحدد كل شركة كياناتها الخاضعة للتدقيق بطرق مختلفة، ولكن في كل حالة من هذه الحالات يكون الهدف واحدًا: التأكد من أن كل ما يمكن تدقيقه يتم إدراجه في مجتمع نشاط التدقيق.

2. تقييم المخاطر

يساعد إعداد مجتمع نشاط تدقيق متكامل على ضمان عدم إغفال شيء. ولكن وعلى الرغم من أن التدقيق الداخلي يمكنه تدقيق أي شيء، لا يمكنه تدقيق كل شيء. وتتمثل الخطوات التالية عند إعداد موازنة التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر وتحديد ما تلح الحاجة إلى تدقيقه.

وبالعمل مع الموظفين الرئيسيين في جميع أنحاء المنشأة، سيُقيّم التدقيق الداخلي احتمال وجود مخاطر كبيرة في كل كيان خاضع للتدقيق. وسيُقدّر أيضًا الأثر المحتمل لكل نوع من أنواع المخاطر لتحديد أي المخاطر أهم. وغالبًا ما يراعي المدققون سرعة المخاطر، أو السرعة التي من المرجح أن تتطور بها المخاطر.

ليست بالمهمة السهلة. إذ يجب أن يأخذ التدقيق الداخلي في الحسبان كل شيء يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف الشركة - ليست التأثيرات السلبية فحسب، بل مخاطر الفرص الضائعة أيضًا. وسيتشاور رئيس التدقيق الداخلي عمومًا مع الإدارة ولجنة التدقيق ومقدمي خدمات التأكيد مثل المدققين الخارجيين ومسؤولي الامتثال والمتخصصين في الرقابة الداخلية والمتخصصين في إدارة المخاطر. ويمكن استخدام الاستبيانات لتكون أداةً لجمع المعلومات أو يمكن تقييم استقصاءات الموظفين. وقد يحلل التدقيق الداخلي معلومات المقارنة عن منشآت مماثلة أو أنواع أخرى من الأدلة التي يمكن أن تساعد في تشكيل فهم كامل لمخاطر الشركة.

وسيراجع المدققون الداخليون أيضًا نتائج التدقيق السابقة ولكن بهدف عدم الخوض في الأخطاء السابقة في المقام الأول. إذ يجب على المدققين تحديد أين يمكن أن تظهر إشكالات جديدة، بحيث يأخذون في الحسبان أيضًا الغايات والأهداف والموازنات والتوقعات والتغييرات المحتملة في الأعمال. وقد يستغرق جمع وتقييم جميع المعلومات وقتًا طويلًا، ولكنه السبيل الوحيد لضمان استخدام موارد تدقيق محدودة أينما وكيفما تلح الحاجة إليها.

وتوضع قائمة بالكيانات الخاضعة للتدقيق مرتبة من أعلى إلى أدنى مستوى متصور للمخاطر، وتُقدم توصيفات مختصرة لتوضيح لماذا يُعَد المجال أو العملية عالية أو متوسطة أو منخفضة المخاطر. وتوضع عمليات تدقيق محددة مطلوبة بموجب التشريعات أو اللوائح على رأس القائمة تلقائيًا. وقد تُعدَل القائمة أيضًا لعدة عوامل مثل المدة المنقضية منذ أخر عملية تدقيق.

3. وضع خطة التدقيق

تتمثل الخطوة التالية عند تحديد الموازنة في اتخاذ قرار بشأن أي عمليات التدقيق يجب إجراؤها. وبما أن الكيانات الخاضعة للتدقيق قد تم تصنيفها حسب المخاطر، فمن السهل عادةً تحديد أي عمليات التدقيق هي الأهم. وللتأكد من أن الجدول الزمني يتسم بما يكفي من المرونة لمعالجة المخاطر الجديدة والناشئة، ينبغي تخصيص موارد أيضًا لعمليات التدقيق "للاستجابة السريعة" غير المخطط لها. ويجب أن تحقق مسودة خطة التدقيق توازنًا ملائمًا بين مهام التأكيد التقليدية والعمل الاستشاري.

في بعض الحالات يكون اتخاذ قرار بشأن موازنة التدقيق الداخلي أشبه بشراء بوليصة تأمين. إذ تكون التكلفة أحد العوامل، ولكن التغطية يجب أن تكون كافية لحماية الشركة من المخاطر التي لا تستطيع تحمّل الإقدام عليها. فمن الواضح أن المجالات ذات المخاطر الأعلى في الشركة يجب تدقيقها، ولكن قد تكون تكاليف تدقيق المجالات ذات المخاطر الأدنى غير مبررة. ويكمن السر هنا في العمل على موازنة ما تتطلبه منشأتك من خدمات التدقيق الداخلي مع مخاطر معينة تم تحديدها.

وبما أن المستوى المناسب لموارد التدقيق الداخلي يمكن أن يكون مبنيًا على الحكم الشخصي، تراجع العديد من لجان التدقيق دوريًا المخاطر الخمسة الرئيسية التي لن يتمكن التدقيق الداخلي من تناولها بالموارد الحالية. وإذا لم تكن لجنة التدقيق مطمئنة لمستوى

نبذة عن معهد المدققين الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 190000 عضو في أكثر من 170 بلدًا وإقليمًا. ويعد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

قم بزيارة **www.theiia.org/tone** للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القرّاء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: **tone@theiia.org**

المجلس الاستشاري للمحتوى

يقدم الخبراء الموقرون التالية أسماؤهم، والذين يتمتعون بخبرة تصل إلى عشرات السنين في مجال الإدارة العليا ومجالس الإدارة، التوجيه بشأن محتوى هذا المنشور:

المخاطر في المجالات التي لم تُدرج في جدول أعمال التدقيق المقترح، فقد حان الوقت للنظر فيما إن كان ينبغي أن تزيد الموازنة بحيث يصبح بالإمكان إجراء عمليات تدقيق إضافية.

4. تحديد نفقات التدريب والاستعانة بمصادر مشتركة والنفقات الإدارية

من الواضح أنه مازال هناك ما ينبغي عمله عند إعداد موازنة التدقيق الداخلي أكثر من مجرد إجراء تقييم للمخاطر على مستوى المنشأة والاتفاق على جدول زمني لعمليات التدقيق. إذ يجب أن تحسب الموازنات والجداول الزمنية حساب الوقت المستقطع والوقت اللازم للقيام بالمهام الإدارية والتدريب وأنشطة مثل تأكيد الجودة ومتابعة توصيات التدقيق.

من السهل عادةً تقدير التكاليف الإدارية والعامة استنادًا إلى الموازنات السابقة. إلا أن من المهم مراعاة احتياجات التدريب بعناية - ليس موازنة التدريب فحسب، بل أيضًا ما قد يكون للتدريب من تأثير على عدد عمليات التدقيق التي يمكن إجراؤها خلال السنة.

يجب أن يتأكد رئيس التدقيق الداخلي من أن موارد التدقيق الداخلي ستكون ملائمة وكافية ومستخدمة بفاعلية لتنفيذ الخطة المعتمدة بالمدى والعمق والتوقيت الذي تتوقعه الإدارة العليا والمجلس. وعندما يُكلّف رؤساء التدقيق الداخلي المدققين بالمهام المخطط لها، قد يكتشفون ثغرات تشوب معرفة ومهارات وجدارة الموظفين المطلوب منهم إتمام عمليات التدقيق بنجاح. فإذا كان حجم أو مزيج الموارد غير كافٍ لإنجاز المهام المخطط لها بكفاءة وفاعلية، فقد يلجأ رئيس التدقيق الداخلي إلى توظيف موظفين إضافيين أو الاستعانة بموارد مشتركة أو خارجية لإنجاز المهام أو الاستعانة بمدققين "زائرين" من أقسام أخرى في المنشأة. وكل طريقة من هذه الطرق لها مزايا وعيوب ولكل منها تأثير على إعداد الموازنة.

5. المراجعة والاعتماد: المسائل المتعلقة بالاستقلالية

من المهم مراجعة الموازنة التشغيلية دوريًا للتأكد من أنها مازالت واقعية ودقيقة وتحديد أي انحرافات والإبلاغ عنها فورًا. ففي معظم المنشآت يُعِد رئيس التدقيق الداخلي الموازنة وتراجعها الإدارة العليا، وتُترك مهمة مراجعتها النهائية واعتمادها على لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة.

ومما يثير الدهشة أن أحد العوامل التي يكون لها أثر ملموس في موازنات التدقيق الداخلي هو استقلالية لجنة التدقيق. ففي أخر استطلاع أجراه المركز التنفيذي للتدقيق التابع لمعهد المدققين الداخليين، طُلب من رؤساء تنفيذيين للتدقيق الداخلي إبداء مدى اتفاقهم مع عبارة: «نشاط التدقيق الداخلي في منشأتي مزود بما يكفي من الموارد التي تضم مهنيين أكفَاء وموضوعيين قادرين على تنفيذ خطة التدقيق الداخلي.» وكانت النتيجة أن في المنشآت التي بها لجنة تدقيق مستقلة، اتفق 70 في المئة من رؤساء التدقيق الداخلي تمامًا أو إلى حد ما مع هذه العبارة. ولكن في المنشآت التي بها لجنة تدقيق غير مستقلة، لم يتفق سوى 56 في المئة منهم مع العبارة التي مفادها أن الموارد كافية.

كان من المرجح إلى حد كبير أن يصرّح رؤساء التدقيق الداخلي بأن لديهم موارد كافية في المنشآت التي بها لجنة تدقيق مستقلة أكثر من المنشآت التي بها لجنة تدقيق غير مستقلة عن الإدارة.

تحقيق أقصى فائدة من موازنة التدقيق الداخلي

1. **إجراء تقييمات ثابتة للمخاطر.**
أفضل طريقة للتخطيط لعمليات تدقيق ناجعة هي معرفة المخاطر. فبالإضافة إلى تقييمات المخاطر الدورية على مستوى المنشأة، ينبغي أن يكون التقييم جزءًا ثابتًا في كل مهمة تأكيد ينفذها التدقيق الداخلي.

2. **اعتماد أدوات وتحليلات تدقيق آلية.**
قد تُمكّن الأدوات بمساعد الحاسوب المدققين من حفظ وتحليل بيانات كبيرة وقت استلامها واستكشاف الأخطاء والاحتيال على نحو أسرع ومنع وقوع المشاكل قبل أن تتفاقم. ويستلزم الاستعداد لذلك تكاليف جديدة وفترة تدريب، ولكن هذه الأدوات غالبًا ما تُمكّن المدققين من زيادة كفاءة وفاعلية نطاق التدقيق.

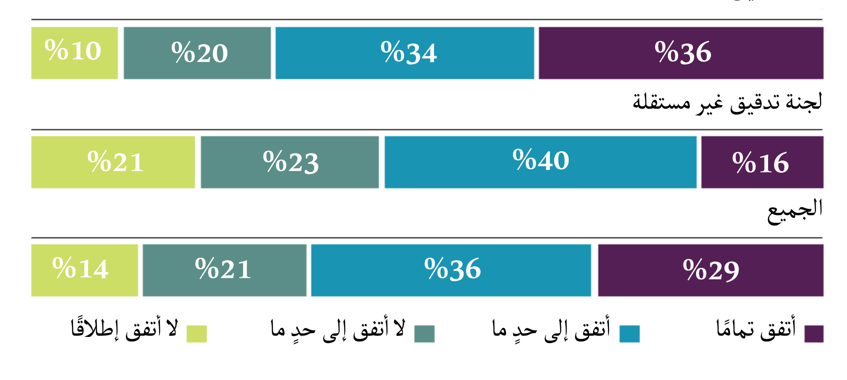
3. **التنسيق مع مقدمي خدمات التأكيد الآخرين بشأن الخطط والجداول الزمنية.**
ينبغي أن يستلزم التنسيق مشاركة الخطط الاستراتيجية وخطط التدقيق وترسيخ علاقات عمل وثيقة مع مقدمي خدمات التأكيد الآخرين مثل المتخصصين في الرقابة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر والمدققين الخارجيين.

4. **استخدام تقنيات التدقيق عن بعد لاختصار وقت ونفقات السفر.**
لا يمكن القيام ببعض الأشياء إلا وجهًا لوجه، ولكن إذا كان بإمكان المدققين الوصول إلى الأنظمة والمعلومات عن بعد، فقد يكون بالإمكان تقليل الوقت المستغرق في السفر إلى حد كبير.

5. **دعوة "مدققين زائرين" من أقسام أخرى من المنشأة.**
يمكن لبرامج المدققين الزائرين استجلاب ذوي الإمكانات والقدرات العالية من غير المدققين من جميع أنحاء المنشأة وتحسين الاتساق ومشاركة أفضل الممارسات في جميع الأقسام التشغيلية مع زيادة فهم المخاطر والضوابط.

إن إعداد موازنة التدقيق الداخلي عملية معقدة. إذ يستلزم إعداد الموازنة ومراجعتها واعتمادها الوقت والجهد، إلا أن الموازنة السليمة أداة مهمة لاتخاذ القرار. فخطط التدقيق الداخلي وموازناته بمثابة خرائط طريق لوظيفة التدقيق الداخلي، وتوضح أهداف الأداء وتحد من الإنفاق المفرط. ويمكن أن تساعد الموازنة الكافية في ضمان اتفاق المدققين والإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق على ملف المخاطر الخاص بالمنشأة وعلى أهداف وغايات التدقيق. لذلك تتطلب المعايير المهنية من جميع أقسام التدقيق الداخلي إبلاغ الخطط ومتطلبات الموارد، بما في ذلك التغييرات المرحلية المهمة، للإدارة العليا والمجلس لمراجعتها واعتمادها. إنها فقط إحدى الطرق لضمان ملاءمة وكفاية وفاعلية استخدام موارد التدقيق الداخلي.

يتمتع التدقيق الداخلي بكفاية الموارد



ملاحظة: ورد في استطلاع (North American Pulse 2018)، س 44 يُرجى إبداء مدى اتفاقك مع العبارة التالية: نشاط التدقيق الداخلي في منشأتي مزود بما يكفي من الموارد التي تضم مهنيين أكفاء وموضوعيين قادرين على تنفيذ خطة التدقيق الداخلي. ب= 634

كان من المرجح إلى حد كبير أن يصرّح رؤساء التدقيق الداخلي بأن لديهم موارد كافية في المنشآت التي بها لجنة تدقيق مستقلة أكثر من المنشآت التي بها لجنة تدقيق غير مستقلة عن الإدارة.

سؤال الاستطلاع السريع

كم مرة تراجع لجنة التدقيق موازنة التدقيق الداخلي وخطة المهام في منشأتك؟

- ❑ باستمرار أو كل ثلاثة أشهر على الأقل.
- ❑ مرتين في السنة على الأقل.
- ❑ سنويًا على الأقل.
- ❑ لا تراجعها أو تراجعها ما يقل عن مرة في السنة.
- ❑ لا ينطبق (لا توجد لجنة تدقيق أو لا توجد وظيفة تدقيق داخلي لدينا).

تفضل بزيارة الصفحة **www.theiia.org/tone** للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

